

الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية
بدولة الكويت

**Management skills for managers of
educational departments at the Ministry of
Education in Kuwait**

إعداد

د/ مبارك حميد رجعان العازمي

دكتوراه الفلسفة في التربية

دولة الكويت

الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت

إعداد

د/ مبارك حميد رجعان العازمي *

ملخص البحث

أن الكفايات الفنية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة، والمهارة الفنية ترتفع في المستوى الإداري الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، وتقل الكفاية الفنية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.

ويذكر الباحث أن الكفايات الإنسانية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت تركز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى البعض أن المديرين يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد وتركز على مهارات القيادة وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به، وتتساوى أهمية الكفاية الإنسانية في كافة المستويات الإدارية.

ويوضح الباحث أن الكفايات الإدارية والإدراكية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت هي تلك الكفايات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة، وكلما ارتفع المديرون في السلم الإداري كلما ازدادت الحاجة لتوافر تلك الكفايات لديهم.

أهداف البحث:

يهدف البحث الى توضيح الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت.

وكان من أهم استنتاجات البحث:

- أساهم في صياغة الأهداف العامة للمعهد.
- أحد الأهداف الخاصة للمعهد مع الآخرين في ضوء أولوياتها.

وكان من أهم توصيات البحث:

- أشرك في إتخاذ القرار الخاص بالتحاق الطالبات بالمعهد.
- أضع تصور مقترح لميزانية المعهد في ضوء امكانيات وحاجات المعهد.

* دكتوراه الفلسفة في التربية دولة الكويت.

Management skills for managers of educational departments at the Ministry of Education in Kuwait

*D/ Mubarak Hamid Rajaan Alazmi

Research Summary

The technical skills of the managers of educational departments at the Ministry of Education in Kuwait is the ability to use tools and methods, procedures and techniques that help to perform a specialized task, and technical skill to rise in the first administrative level, where it focuses on the ways and methods of work, and less technical competence whenever Artfna at the administrative level.

It is noteworthy researcher that humanitarian competencies managers educational Alaaat Ministry of Education in Kuwait focused on the ability of the Director to work effectively with individuals, and some believe that managers spend more than half their time in the interaction with individuals and focus on leadership skills and motivation of individuals and communicate effectively with those around him, and equally important enough humanity in all administrative levels.

Explains researcher that administrative skills and cognitive managers educational departments at the Ministry of Education in Kuwait are those competencies ability Director to recognize the complex issues and dynamics, and examination of multiple conflicting factors that affect the problems in addition to the ability to deal with situations in order to achieve the goal of the organization, the more managers rose in the hierarchy the greater the need for the availability of such skills they have.

Research objectives:

The research aims to clarify the administrative skills of the managers of the educational departments of the Ministry of Education in Kuwait.

One of the main conclusions of the research:

- Contribute to the formulation of the overall objectives of the Institute.
- A specific objectives of the Institute with others in the light of the priorities.

One of the main recommendations of the research:

- Participate in making your decision enrollment of students the institute.
- I put imagine a proposal to institute the budget in light of the potential and the needs of the Institute.

الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت

د/ مبارك حميد رجعان العازمي *

المقدمة:

يعد التدبير الإداري مسؤولية كبيرة وذلك باعتبار مساهمته في تدبير شؤون العاملين بالمؤسسات والعمل على تنميتهم مهنيا وفنيا والعمل على مساعدة المؤسسة لتمكينها من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها في أحسن صورة و بأسلم الطرق.

لهذا كان الدور الذي يؤديه المدير داخل الإدارات التعليمية بدولة الكويت هام جداً ومؤثر نظراً لأهمية هذه الأدوارو المهام التي يقوم بها المدير فإن تكوينه وكفاياته الإدارية تعد مدخلا اساسيا لتحسين مردودية العمليات الأدارية داخل الإدارات التعليمية بدولة الكويت وفي هذا الإطار يجب أن يكون لدى مدير الكفايات التي تتضمن مجموع من الخصائص والسمات التي تساعده وتمكنه من تحقيق أهداف وزارة التربية والعمل داخل الإدارات.

ويشير الباحث يعتبر السلوك الإداري للمديرين سلوكًا إنسانيًا إلا أنه محكوم أومتأثر بالأنظمة واللوائح التنظيمية. فالمدير عندما يمارس مهامه الوظيفية هو في الغالب يسلك سلوكياته المعتادة في الحياة العامة إلا أن هذه السلوكيات تظهر وقد طرأ عليها بعض التعديل والتغيير الذي تحدثه الأنظمة واللوائح على سلوكياته كمدبر. وأبعد من ذلك نجد أن هذا المدير قد تغيرت بعض سلوكياته واختلفت عن سلوكياته عندما كان موظفا نتيجة لأسباب مختلفة من أبرزها الأنظمة واللوائح التنظيمية.

* دكتوراه الفلسفة في التربية دولة الكويت.

ويذكر الباحث أنه لا شك أن المدير يترك بصماته واضحة ومؤثرة على سلوكيات الموظف خلال العملية الإدارية. فالموظف يتأثر بأسلوب المدير الإشرافي وطريقته باتخاذ القرارات. كما يتأثر أيضًا بمنهجه في التقويم والتحفيز. ومن ثم فإن المدير يؤدي دورًا كبيرًا في نمو الموظف الوظيفي أو تأخره في المنظمة التي يعمل بها تبعًا لشخصية المدير وصفاته السلوكية.

ويشير الباحث إلى أن تمتع مدير الإدارة التعليمية بالقدرة على إقامة علاقة إدارية متميزة، وتمتع المدير بالقدرة على مساعدة العاملين، التمتع بالقدرة على الابتكار، وأن يكون ماهرا في تخطيط التدبير الإداري وفي تنظيم عمله، يجب أن يتمتع بالمهارة التي من تحليل المواقف المختلفة وتفهمها وعلاجها ويجب أن يكون مزودا بثقافة عامة ولا شك أن عدم توفر هذه المواصفات يضعف من موقف المدير مع من يشرف عليهم.

ويتفق كل من ككبادز وآخرون **Kakabadse et al., (2003م)**، هاريس **Harris (2002م)**، هندرسون **Henderson (2002م)** إلى أن هناك مهارات إدارية حديثة ينبغي توفرها في المديرين الحكوميين منها كيفية التعامل مع القوى العاملة الأجنبية النظامية وغير النظامية، وكيفية تحقيق حماية البيئة، وكذلك كيفية الاستفادة من التطور في تقنية المعلومات ووسائل الاتصالات من خلال تزويد المديرين بالمهارات الإدارية والتقنية اللازمة للتعامل مع نظم المعلومات الإدارية التي اضحت ضرورة ملحة لكافة المنظمات الإدارية.

(25 :22)، (5 :21)، (44 :23)

ويوضح عبد الله البطي **(1425هـ)** بأن الكفايات الإدارية مجموعة من القدرات تتمثل في المهارات التي يتقنها الفرد. (86 :11)

ويعرف شول وإبولد Schulz, & Auld (2006م) الكفايات بأنها مجموعة من التصرفات الاجتماعية والوجدانية ومن المهارات النفسية الحس حركية التي تسمح بممارسة لائقة لدور ما أو وظيفة ما أو نشاط ما . (26: 135)

مشكلة البحث وأهميته:

أن الإدارة علم وفن ومؤهلات قيادية ومهنية لا يستطيع أن يمارسها إلا ذوو الإختصاص والخبرة، وبدون الإدارة لا يمكن البدء بأية عملية تنمية. إن علاقة الإدارة بالسياسة حتمية، ورقعة نشاطها واسعة وشهرتها الأوسع في مرونتها البالغة وحساسيتها الشديدة للتوجهات السياسية والإقتصادية والنزاعات الإجتماعية والأخلاقية.

ويشير الباحث أن المهارات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية لوزارة التربية بدولة الكويت هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وإلى جانب المهارات الإدارية هناك الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية لوزارة التربية بدولة الكويت المطلوب توافرها لدى مديري الإدارات وتنقسم هذه الكفايات إلى كفايات فنية وكفايات إنسانية وكفايات إدراكية وكفايات إدارية.

ويرى الباحث أن الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت تتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة، والمهارة الإدارية ترتفع في المستوى الإداري الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، وتقل الكفاية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.

ويذكر الباحث أن الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت تركز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى البعض أن المديرين يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد وترتكز على مهارات القيادة وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به، وتتساوى أهمية الكفاية الإنسانية في كافة المستويات الإدارية.

ويوضح الباحث أن الكفايات الإدارية والإدراكية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت هي تلك الكفايات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة، وكلما ارتفع المديرون في السلم الإداري كلما ازدادت الحاجة لتوافر تلك الكفايات لديهم.

ويرى عبد الرحمن العيسوي (2009م) وبشكل عام لا يوجد نظام ناجح ونظام فاشل بل يوجد إدارة ناجحة وأخرى فاشلة وقد أجمعت كل المدارس الإقتصادية والإدارية على إختلاف مذاهبها على أن للإدارة كفعالية تتولى قيادة أي نشاط إنساني تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً وتنسيقاً مكانة مركزية وجوهرية في قيادة وتفعيل عناصره ومكوناته وتحديد مساره. (8: 1)

ويشير ليمانز Leamians (2009م) تعتبر الإدارة إستثماراً للإمكانيات المتاحة، البشرية والطبيعية والمادية والمالية والعلمية والفنية والتكنولوجية لتحقيق مختلف الأهداف المنشودة على أحسن وجه. (24: 6)

ويعرف فريد النجار (2002م) الإدارة التعليمية بأنها منظومات وعمليات ونماذج وعلاقات وقواعد تشغيل الموارد المتاحة للمنظمات التعليمية بغرض تحقيق أهداف متوازنة خلال فترة محددة، وتشمل هذه الموارد الإمكانيات الفنية، والتعليمية، والبشرية، والمادية والنقدية والتي يجب أن تشغل عن طريق التخطيط المحكم والرقابة المانعة بالمعدلات والأنماط التي تضمن نجاح التربية والتعليم. (12: 56)

ويتفق كلاً من سميث Smith (2002م)، جرينفيلد Greenfield (2000م) في أن الكفاية تتناول التمکن من المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالفرد وفق معايير محددة. ولهذا فيمكن تعريف الكفايات بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والضرورية لأداء مهمة معينة أو وظيفة في محيط العمل. (27: 63)، (19: 98)

ويتفق كلاً من محمد الدريج (2000م)، إبراهيم عصمت وأمينة أحمد (1428هـ) الكفاية بأنها نسق من المعارف المفاهيمية والمهارية العملية والتي تنظم على شكل خطوات إجرائية تكمن داخل فئة من الوضعيات (المواقف) من التعرف على مهمة - مشكلة وحلها بإنجاز أداء performance ملائم. (13: 52)، (2: 36)

ويضيف سمير أسعد ونبيل إسماعيل (2008م) أن هناك مبادئ عامة ينبغي اتباعها لتحقيق الكفاية المطلوبة، ومن أهمها التخصص، وتقسيم العمل وتحديد المسؤولية وتفويض السلطة ومراقبة الأعمال وفق الخطط الموضوعية كما فسر الإدارة من جانب الوظائف الضرورية التي يجب أن تقوم بها المنظمة لتحقيق أهدافها من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.

(6: 184)

ويرى الباحث أنه في وقتنا الحاضر صارت الكفايات الإدارية ضرورة ملحة في كافة القطاعات عامة والقطاعات التعليمية خاصة وذلك لأن تفعيل المدخلات للوصول إلى أقصى ما يمكن من المخرجات المرجوة لا يمكن أن يتحقق بدون كفايات عالية لدى القادة الإداريين في مؤسسات التعليم العام أو الخاص.

إن مفهوم الكفاية الإدارية يحتل مساحة كبيرة في الفكر الإداري القديم والحديث ويستخدم من قبل التربويين بصفته معياراً لقياس أداء المنظمات ومعرفة مدى فاعليتها.

ويتفق كلاً من محمد مصطفى (2008م)، محمد حسن (2006م)، إبراهيم سيف (2001م) في تعريف الكفاية الإدارية بأنها تعني مدى توفر الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققها المنظمة. (15: 148)، (14: 10)، (1: 212)

وبينما يرى توفيق مرعي (2005م) الكفاية بأنها تعني مدى تحقيق النتائج المرضية عن طريق حسن إدارة السلطة التنفيذية. (5: 25)

ويعرف **محمد منير (2005م)** أن مفهوم الكفاية التعليمية يعني مدى قدرة النظام التعليمي على تحقيق الأهداف المنشودة منه، ولهذه الكفاية جوانب أربعة: الجانب الأول منها يتعلق بالكفاية الداخلية والجانب الثاني يتعلق بالكفاية الخارجية والجانب الثالث يتعلق بالكفاية الكمية والجانب الرابع يتعلق بالكفاية النوعية. (16: 270)

وتشمل الكفاية الإدارية كل العناصر البشرية العاملة في المجال الإداري في التعليم والتي تتولى البرامج التعليمية والمناهج الدراسية والأنشطة المصاحبة والعمليات الإدارية وغيرها.

وتتطلب الكفاية الإدارية في الإدارات التعليمية وجود تفاهم بين جميع العاملين والاتفاق على الأدوار والأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه الأدوار كما تتطلب تعاوناً من جانب العاملين جميعاً. ويترتب على ذلك في النهاية تحديد قدرة النظام التعليمي والإدارة التعليمية ومدى كفايته الإدارية كما يعتبر انعدام هذا التفاهم والتكامل في الأدوار الوظيفية الداخلية مؤشراً موضوعياً على ضعف الإدارة لمديري الإدارات التعليمية.

فمن مجموع كفاية المديرين داخل الإدارات التعليمية وقيامها بأدوارها تتحقق الكفاية الإدارية للنظام التعليمي والإدارة التعليمية أي كلما كان أداء الإدارة والمديرين مرتفعاً كميّاً وجيد النوعية كانت الكفاية الإدارية للنظام أعلى كماً وكيفاً.

ومن مؤشرات الكفاية الإدارية للمديرين في الإدارات التعليمية ما يقدمه النظام التعليمي من خريجين لهذا المجتمع ومدى ما يسهم به هؤلاء الخريجون في مجالات النشاطات المختلفة في المجتمع ومدى رضا أصحاب العمل في هذه المجالات عن نوعية الخريجين.

وهناك مؤشر آخر وهو القدرة الاجتماعية للخريجين على القيام بدور المواطن الصالح وممارسته للحقوق والواجبات الاجتماعية المرتبطة بهذا الدور.

ويرى الباحث أن الكفاية الإدارية للمديرين في الإدارات التعليمية تعني مدى ملائمة أسلوب إدارة العمل للإدارة التعليمية كما ونوعاً.

ويرى الباحث أن الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية تقاس بمدى تحقيق أهداف الإدارات التعليمية وعليه يمكن تحديد بعض القدرات والمهارات والتخصصات في القيادات الإدارية التي تحتاجها الإدارات التعليمية والمديرين، بينما يعتبر ملائمة الخريجين لحاجات سوق العمل المناسبة لهم وفق ما تسمح به قدراتهم والتي تتفق وحاجات المجتمع من مؤشرات الكفاية لوزارة التربية وإن الإعداد الجيد لخريجين يؤكد الكفاية النوعية وتوفرهم بالعدد الذي يتناسب وتلك المتطلبات يشير إلى الكفاية الكمية.

ويشير عبد العزيز الجلال (2010م) إلى أن هناك معايير اختيار القيادات الإدارية التي يمكن أن نسترشد بها لتحقيق الكفاية التعليمية منها:

- فهم طبيعة العمل.
- القدرة على التخطيط والمتابعة.
- السرعة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- القدرة على توزيع المسؤوليات والاختصاصات.
- حسن تصريف الأمور بذكاء وفطنة.
- القدرة على الالتزام بما تتطلبه القيادة.
- القدرة على حل المشكلات واقتراح البدائل.
- حسن التعامل مع الآخرين.
- تفهم ظروف العاملين وتقديرها والمساعدة في حل مشكلاتهم.
- القدرة على التجرد عند تقويم الأداء.

• التشاور مع المرؤوسين قبل البت في الأمور المتصلة بالعمل. (9: 87)

ويرى الباحث أن مفهوم الكفاية للقيادات يعني حسن استخدام العنصر البشري للموارد المتاحة الاستخدام الأمثل عن طريق بذل مستوى رفيع من الأداء في العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والاتصال والتقييم وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويشير الباحث وتجدر الإشارة إلى أن هناك مرادفات للكفاية شاع استخدامها من قبل التربويين وهي كلمة فعالية وكلمة كفاءة، الفعالية بأنها مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. وهذا يعني أن درجة فعالية المنظمة إنما يقاس بمدى تحقيق الأهداف المحددة لها والتي وجدت أصلاً لتحقيق.

بينما تعني الكفاية مدى توفير الموارد المادية والبشرية عند القيام بالعمليات والنشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف مقارنة بالمخرجات أو النتائج التي تحققة المنظمة.

فالكفاية إذن نسبية، قد ترتفع أو تنخفض، ولذا تقاس نسبة المخرجات إلى المدخلات أو نسبة المنفعة إلى التكلفة بما في ذلك التكلفة المباشرة وغير المباشرة، كما أنها تتأثر بعامل الزمن. كما أن الفعالية أيضاً تتأثر بالزمن وهي نسبية، ومن هنا جاء الخلط في الاستخدام، كما شاع استخدام لفظ كفاءة بدلاً من كفاية وهذا الاستخدام وإن شاع في الكتب التربوية إلا أنه غير صحيح لغوياً إذ أن الكلمتان تعنيان شيئين مختلفين فالكفاءة تعني التعادل والتناظر في حين يعني لفظ الكفاية التفوق والامتياز وهذا هو المقصود في الدراسة الحالية.

وتتضح أهمية البحث:

يشير الباحث إلى أن عمل مديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت يأخذ الطابع الإداري ويكون عملهم منصب على الإداريات والعمل الإداري أكثر من العمل المهني التعليمي.

ويذكر الباحث أن عمل مديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت يأخذ الجانب الإداري من الشق التعليمي وأن الجانب الإداري الذي يعملون من خلاله هو مرتبط بالعملية التعليمية ويؤثر عليها ويتأثر بها.

ويرى الباحث لذا يجب على مديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت أن يكون لديهم نوعاً من الكفايات الإدارية الخاص بهم الذي يسهل عليهم عملهم داخل الإدارات التعليمية من حيث متابعة الأعمال الإدارية والأعمال المهنية الفنية الخاصة بالعملية التعليمية في نفس الوقت.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى توضيح الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت وذلك من خلال:

- معرفة قدرة مدير الإدارة على صياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل.
- معرفة قدرة مدير الإدارة على تحديد الخطط التعليمية للعمل.
- معرفة قدرة مدير الإدارة على متابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية.
- معرفة قدرة مدير الإدارة على تفعيل سبل التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس.

تساؤلات البحث:

- ما قدرة مدير الإدارة على صياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل؟
- ما قدرة مدير الإدارة على تحديد الخطط التعليمية للعمل؟
- ما قدرة مدير الإدارة على متابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية؟
- ما قدرة مدير الإدارة على تفعيل سبل التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس؟

مصطلحات البحث:

الكفاية الإدارية:

يعرف عبد الرحمن العيسوي (2009م) الكفاية الإدارية هي التوصل إلى أفضل طريقة لأداء العمل عن طريق زيادة الإنتاج والإقلال من الجهد في نفس الوقت. (8: 48)

الكفاية الإدارية في الإدارات التعليمية:

يعرف أنطوان حبيب (2009م) الكفاية التعليمية بأنها صفة تقييمية للنظام التعليمي تدل على مستوى إنتاجيته وعلى مدى تحقيقه لأهدافه، ولذا فهي علاقة بين مخرجات النظام التعليمي ومدخلاته وبين مخرجاته وأهدافه. (4: 236)

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة العربية:

• دراسة أحمد بن إبراهيم (2008م) (3) بعنوان "الكفايات الإدارية لمديري الدوائر في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم"، وتهدف الدراسة إلى استخلاص وتصنيف الكفايات الإدارية لمديري الدوائر في الإدارة الوسطى، وترتيبها وفقاً لدرجة أهمية إمتلاكها من وجهة نظر مديري الدوائر ونوابهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (154) فرداً تم اختبارهم بطريقة طبقية عشوائية. وأدوات جمع البيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن تقديرات مديري الدوائر ونوابهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لدرجة أهمية امتلاك الكفاءات الإدارية من وجهة نظرهم كانت بدرجة "مهمة" لجميع المجالات، وجاءت الكفايات الرقابية في المرتبة الأولى ثم كفايات اتخاذ القرار ثم كفايات التخطيط ثم الكفايات التنظيمية ثم الكفايات القيادية ثم كفايات التوجيه ثم كفايات الإتصال في المرتبة الأخيرة.

• دراسة عبدالله بن محمد (1425هـ) (11) بعنوان: "الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها"، وتهدف الدراسة إلى بناء قائمة الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وتحديد أساليب تنمية الكفايات لدى مديري التعليم في المملكة والتعرف على أهمية كفايات مديري التعليم في المملكة، وتكونت عينة الدراسة من مديري العموم في وزارة المعارف، وأدوات جمع البيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية هي ضرورة استفادة مديري التعليم من قائمة الكفايات التي توصل إليها الباحث من خلال مراجعتها وتحديد مدى توفرها من قبل مدير التعليم نفسه. وتصميم بطاقة تقويم لمديري التعليم من قبل الوزارة في ضوء هذه الكفايات والاستفادة من قائمة أساليب تنمية الكفايات التي توصل إليها الباحث من خلال استفادة مدير التعليم من هذه القائم لتنمية الكفايات غير المتوفرة لديه، وأذلك استفادة الوزارة منها في تصميم بطاقة تحتوي على قائمة أساليب تنمية الكفايات التي توصلت إليها الدراسة وضرورة الاهتمام بإعداد مديري التعليم قبل تعيينهم.

• دراسة عبد الله بن عبد اللطيف (2006م) (10) بعنوان "دور مديري التعليم في تحقيق أهداف التعليم في ضوء مهامهم ومسئولياتهم"، تهدف الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التعليم لمهامهم ومسئولياتهم من وجهة نظرهم والتعرف على مدى اختلاف مديري التعليم في درجة ممارستهم لمهامهم ومسئولياتهم باختلاف جهة العمل الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من مديري التعليم، وأدوات جمع البيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن أهم كفايات مديري التعليم هي تلك المتعلقة بالتعاون بين إدارات التعليم والإشراف على النواحي الصحية بالمدارس والإشراف على المناهج اللاصفية، وتفعيل دور التعليم لتحقيق أهداف التعليم يجب النهوض مستوى الإدارة وذلك بإعداد خطة لتدريب مديري ومديرات المدارس باعتبارهم مشرفين مقيمين مع توجيههم لتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة

المدرسية والإشراف الفني على المناهج اللاصفية وتوجيهها وفقاً لأهداف سياسة التعليم الزامية إلى ايجاد نظام تعليمي فعال والإشراف الدقيق على توجيه المعلمين والمعلمات الجدد.

- دراسة شفيق محمد (2007م) (7) بعنوان "تطوير الإدارة التعليمية في ضوء الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم في الأردن"، تهدف الدراسة إلى التعرف على الممارسات الواقعية للإدارة التعليمية في مديريات التربية والتعليم، لتشخيص الحاجات والكشف عن أهم جوانب الضعف وأهم جوانب القوة ليجري معالجة الأولى وسد فجواتها ودعم الثانية وتطويرها، وتكونت عينة الدراسة من مديري التعليم، وأدوات جمع البيانات الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية حددت الدراسة قائمة الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم، والمطلوب توافرها لديهم لممارسة أعمالهم ومهامهم على أحسن وجه واتفقت آراء الأمناء العاميين والأمناء العاميين المساعدين، والمديرين العاميين ومديري التربية والتعليم، والمديرين المختصين على أهمية الكفايات الواردة في القائمة لمديري التربية والتعليم بدرجة عالية.

ثانياً: الدراسات السابقة الأجنبية:

- دراسة جامعة مينيسوتا University of Minnesota (2003م) (29) بعنوان "الكفايات اللازمة لمدير التعليم"، تهدف الدراسة إلى تحديد الكفايات اللازمة لمديري التعليم التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل متقن ودقيق ويقسم هذا البرنامج الكفايات وفق ثلاث محاور أساسية وهي محور المعرفة ومحور المهارات ومحور القدرات، ووفق هذه المحاور تم تقسيم الكفايات على سبعة مجالات تتمثل في الآتي: المجال الأول يركز على القيادة والمعرفة بثقافة المنطقة التعليمية والمجال الثاني يركز على السياسة والنظام الرسمي والمجال الثالث يركز على الإدارة التنظيمية والمجال الرابع

يرآز على تخطيط وتطوير المناهج والمجال الخامس يرآز على الإدارة التعليمية والمجال السادس يرآز على الآداب والقيم.

• دراسة بارثولوميو Bartholomew (2002م) (17) بعنوان "مدى القيادة ودورها لدى مديري التعليم في ولاية فلوريدا"، تهدف الدراسة إلى تعريف وتوضيح الإدراك الحسي لمديري التعليم ومقارنتهم بمثال من مديري التعليم العام في المدارس المتوسطة والثانوية أمقياس لقيمة الدور القيادي لهم في ولاية فلوريدا وتحلل الدراسة ما إذا آنت هناك علاقة بين الدور القيادي لمديري التعليم والبيانات السكانية. أما ترآز هذه الدراسة على توضيح ما إذا آنت هناك علاقة بين آل دور لمديري التعليم والكفايات الثلاثة (المعرفية والأدائية والتوجيهية) التي تعرف آل دور. وتبين الدراسة ما إذا آنت هناك من سنة إلى عشر سنوات في المجال الإداري عنم لديهم خبرة من إحدى عشرة سنة إلى ثلاثين سنة في المجال الإداري، ومن أهم نتائج الدراسة هي توجد فروق بين مديري التعليم ومديري المدارس المتوسطة والثانوية في المجال الإداري وتوجد فروق في ترتيب المهام لدى مديري التعليم والتي تعتمد على المستوى الرسمي لترتيبهم أو حسب المستوى التربوي ولا توجد فروق ذات دلالة في ترتيب مهام مديري التعليم حسب عدد سنوات الخبرة، الجنس، طول الخبرة في إدارات التعليم في ولاية فلوريدا والولايات الأخرى.

• دراسة فيشر Fisher (2001م) (18) بعنوان "المديرين المهددين وظيفياً، حسب وجهة نظر مديري التعليم بولاية فيرجينيا"، تهدف الدراسة إلى التعرف على المديرين المهددين وظيفياً والتعرف على الكفايات الوظيفية التي يحتاجها هؤلاء المديرين والتعرف على مصادر المعلومات حول هؤلاء المديرين من وجهة نظر مديري التعليم، ومن نتائج الدراسة هي أن المديرين المهددين وظيفياً يغلب عليهم من الذكور كما يتركزون في المدارس الثانوية ومعظمهم كانوا وكلاء في نفس المدارس قبل أن

يصبحوا مديرين ومتوسط خدمتهم كمديرين أربع سنوات ومتوسط فترة مواجهتهم لحالات التهديد الوظيفي سنتين.

- دراسة مارثا وتروكسيل، دان **Ovando, Martha & Troxell (2008م) (25)** بعنوان "كفايات التعدد الثقافي لمديري المدارس"، تهدف الدراسة إلى تحديد الكفايات المطلوبة للقائد التربوي في المدرسة (مدير المدرسة) في بيئة متعددة الثقافات. وقد خلصت الدراسة حسب وجهة نظر مجموعة من الخبراء في تربية متعددي الثقافات والعاملين في الميدان ذوي الخبرة الطويلة باستخدام أسلوب دلفاي إلى ضرورة إلمام مديري تلك المدارس ببعض الجوانب المعرفية والتوجهات والمهارات بنواحي التعدد الثقافي لتحقيق التغير الديموغرافي (الدراسة الإحصائية للسكان، مواليد، وفيات، صحة، زواج . الخ). كما توصلت الدراسة إلى ضرورة إلمام مديري المدارس بالكفايات الخاصة بتقدير احتياجات ورغبات المجموعات الاجتماعية المعرفية الموجودة في المدرسة. بما في ذلك المعرفة الشخصية للذين لهم تأثير وأذلك ما يتعلق بمتطلبات الدراسات الأدبية والعلمية، وأيضاً الخبرات المشتراة والخاصة. وأما الجانب الآخر آراء المديرين في هذه المجمعات متعددة الثقافات ضرورة تعزيز الرأي المؤاد لقدرة جميع الأطفال على التعلم من خلال الأهداف الشخصية والتنظيمية في هذه الجماعات، والاعتراف الشخصي والجماعي في الاعتقاد بأن التعلم لجميع الأطفال أمراً أخلاقي. أخيراً جانب المهارات يتحتم على المديرين القدرة في تطوير العلاقات الشخصية بين الأشخاص أو الجماعات المختلفة وأذلك القدرة على تحقيق وحدة تنظيمية بدل عن التعدد المفرق.

- دراسة هاريس وهو **Harris and Ho (2006م) (20)** بعنوان "الكفايات التنفيذية لتوظيف المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية"، تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الكفاية التنفيذية والكفاية الإدارية في التوظيف والممارسات الإدارية وإدارة الموارد البشرية والمخرجات لدى مديري التعليم. ويمكن إبراز أهم غايتين لهذه الدراسة

أما يلي: اختبار العلاقة بين درجات الكفاية الإدراية للتوظيف في التعليم والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى مجموعة من المخرجات المنتقاة واختبار العلاقة بين درجات الكفاية الإدراية للتوظيف لمجموعة معينة من مديري التعليم يحتذى بهم (مشهورين) ومجموعة أخرى غير معروفة ولا يُقتدى بها، ومن نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري التعليم الذين حصلوا على أعلى درجات في الكفاية الإدراي للتوظيف لديها أثر فاعلية في ممارسات في إدارة الموارد البشرية ونتاج لذلك مخرجات أفضل في عدة مجالات يأتي على رأسها: نسبة الغياب للعاملين ونسبة مشاركة مديري التعليم عمليات التوظيف والاختيار ونسبة مشاركة مديري التعليم في سياسة التوظيف وممارساته وإجراءاته وبشكل عم فإن مجموع درجات الكفاية الإدراية والتنفيذية لمديري التعليم أوجت إلى أنه ما بين ١٥ % إلى ٢٨ % من الاختلاف في عمليات إدارة الموارد البشرية والمخرجات على مستوى ٩٥ % من الجودة. أما تشير الدراسة إلى أن المديرين الذين حصلوا على درجات أعلى في الكفاية لم يكن ضرورياً لأن يكون لديهم عمليات أفضل في بعض مجالات إدارة الموارد والبشرية المهمة.

- دراسة ستانفيليم وآخرون **Stufflebeam (2007م)** (28) بعنوان "حقبة تقييم مديري التعليم"، تهدف الدراسة إلى إعطاء نموذجاً تقييماً يمكن استخدامه من قبل المجالس التعليمية في تقييم مستوى أداء مديري التعليم في المنطقة - كما يمكن استخدام هذا النموذج بعد تعديله لاستخدامه من قبل مديري التعليم في تقييم أداء العاملين في المركز الرئيسى من الإداريين وكذلك يمكن استخدامه من قبل الإداريين والمجالس المدرسية في تقييم عمل مديري المدارس بالإضافة إلى إمكانية استخدامه بعد تعديله من قبل مديري المدارس في تقييم عمل الإداريين في المدارس ويقدم هذا التقييم الخاص بمديري التعليم المهام الإحدى عشرة التي أعدتها الجمعية الأمريكية للإداريين في المدارس (AASA) عام 1993. التي تتمثل في متابعة ودعم نمو

الطلاب وتطورهم واحترام التنوع والاختلاف وتشجيع المساواة في الفرص وتعزيز المناخ المدرسي الايجابي وتوفير القيادة التي تبذل جهوداً للتطوير التربوي.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب المسحي نظراً لملائمة لطبيعة البحث.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العمدية ممثلة في مديري الإدارات التعليمية ومديري المناطق التعليمية بدولة الكويت ومديري التوجيه الفني وكذلك مديري القطاعات التعليمية، وذلك لعدد (175) مدير إدارة تعليمية ومدير منطقة تعليمية ومدير توجيه فني ومدير قطاع تعليم، حيث بلغت العينة الاستطلاعية عدد (30) مدير إدارة تعليمية ومدير منطقة تعليمية ومدير توجيه فني ومدير قطاع تعليم ونسبة مئوية مقدارها (22.22%)، وبلغت العينة الاساسية عدد (105) مدير إدارة تعليمية ومدير منطقة تعليمية ومدير توجيه فني ومدير قطاع تعليم بنسبة مئوية مقدارها (77.78%)، ويتضح ذلك كما في الجدول رقم (1).

جدول (1)

توصيف المجتمع الكلي لعينة البحث

م	البيان	العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية	العينة الأساسية	النسبة المئوية
1	منطقة العاصمة التعليمية	5	%16.67	20	%23.81
2	منطقة الأحمدية التعليمية	5	%16.67	20	%23.81
3	منطقة الفروانية التعليمية	5	%16.67	20	%23.81

4	منطقة الجهراء التعليمية	5	16.67%	15	23.81%
5	منطقة حولي التعليمية	5	16.67%	15	23.81%
6	منطقة مبارك الكبير التعليمية	5	16.67%	15	23.81%
5	المجموع	30	100%	105	100%

أدوات ووسائل جمع البيانات:

قام الباحث بإعداد إستمارة استبيان لاستطلاع رأي عينة البحث عن الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت، من خلال الإطلاع على الأبحاث والدوريات العلمية والدراسات السابقة، ومن خلال الاطلاع على شبكة المعلومات.

قام الباحث بتحديد محاور الإستمارة كالتالي:

- صياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل.
- تحديد الخطط التعليمية للعمل.
- متابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية.
- سبل التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس.

ثم قام الباحث بعرض هذه المحاور على عدد (5) من الساده الخبراء، مع مراعاة ألا تقل خبراتهم في المجال عن عشر سنوات وذلك بهدف التعرف على مدى مناسبة المحاور للهدف الذي وضعت من أجله، الموافقة على وجود المحور أو عدم وجوده، الموافقة على صياغة المحور أو تعديل صياغته.

تحديد عبارات محور استمارة استبيان الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت:

قام الباحث بتحديد مجموعة من العبارات الخاصة بكل محور بما يتناسب مع محاور الاستبيان التي تم تحديدها وفقاً لآراء الخبراء، وقد راعى الباحث عند تحديد العبارات أن تتناسب العبارات مع محاورها، ووضوح العبارات، وأن تتناسب العبارات مع الهدف الذي وضعت من أجله، وبلغ عدد العبارات (48) عبارته موزعه كالتالي:

- **المحور الأول:** صياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل ويمثله عدد (10) عبارات.
- **المحور الثاني:** تحديد الخطط التعليمية للعمل ويمثله عدد (12) عبارة.
- **المحور الثالث:** متابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية ويمثله عدد (12) عبارة.
- **المحور الرابع:** سبل التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس ويمثله عدد (14) عبارة.

جدول (2)

الأهمية النسبية لآراء الخبراء حول عبارات محاور استمارة استبيان
كفايات التعلم الإلكتروني لدى معلمى التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية

ن = 5

الرابع		الثالث		الثانى		الأول	
الأهمية النسبية	رقم العبارة	الأهمية النسبية	رقم العبارة	الأهمية النسبية	رقم العبارة	الأهمية النسبية	رقم العبارة
%100	1	%80	1	%100	1	%80	1
%80	2	%100	2	%80	2	%100	2
%100	3	%80	3	%80	3	%80	3
%80	4	%100	4	%100	4	%80	4
%80	5	%100	5	%40	5	%80	5
%100	6	%100	6	%80	6	%100	6
%80	7	%80	7	%100	7	%100	7
%80	8	%100	8	%20	8	%80	8
%100	9	%80	9	%80	9	%20	9
%100	10	%80	10	%80	10	%80	10
%80	11	%20	11	%80	11		
%80	12	%100	12	%80	12		
%100	13						
%100	14						

يتضح من الجدول رقم (2) نسبة آراء الخبراء في كل عبارته من عبارات الاستمارة، حيث أنها واقعة ما بين نسبة (80% - 100%)، وقد ارتضى الباحث على أخذ العبارات التي حصلت على نسبة مئوية أكثر من (80%) من مجموع الآراء وقد بلغ عدد العبارات 48 عبارة.

جدول (3)

محاور الاستبيان وعدد العبارات التي تنتمي إلى كل محور

م	المحاور	عدد العبارات
1	المحور الأول: صياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل.	10
2	المحور الثاني: تحديد الخطط التعليمية للعمل.	12
3	المحور الثالث: متابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية.	12
4	المحور الرابع: سبل التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس.	14
	الإجمالي	48

الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية على عدد (30) مدير إدارة تعليمية ومدير منطقة تعليمية ومدير توجيه فني ومدير قطاع تعليم، وهي عينة التقنين المستخدمة لإيجاد المعاملات العلمية (الصدق - الثبات) وذلك في الفترة من يوم السبت الموافق 2014/9/13م إلى يوم الخميس الموافق 2014/10/2م.

المعاملات العلمية للاستبيان:

قام الباحث بإجراء صدق وثبات الاستمارة بالطرق العلمية التالية.

صدق الإستبيان:

1- صدق المضمون (صدق المحكمين):

وهو صدق السادة الخبراء كما في الجدول رقم (2).

2- صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وبين درجة المحور والدرجة الكلية لاستمارة الإستبيان، ويتضح ذلك كما في جدول رقم (4، 5).

جدول (4)

معامل إرتباط عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور

ن = 30

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة	معامل الإرتباط	رقم العبارة
*0.489	1	*0.721	1	*0.513	1	*0.542	1
*0.551	2	*0.492	2	*0.784	2	*0.603	2
*0.632	3	*0.473	3	*0.465	3	*0.374	3
*0.583	4	*0.624	4	*0.686	4	*0.725	4
*0.734	5	*0.715	5	*0.727	5	*0.646	5
*0.515	6	*0.576	6	*0.538	6	*0.587	6
*0.736	7	*0.427	7	*0.619	7	*0.418	7
*0.537	8	*0.538	8	*0.571	8	*0.569	8
*0.428	9	*0.542	9	*0.632	9	*0.464	9
*0.549	10	*0.603	10	*0.583	10	*0.645	10
*0.771	11	*0.374	11	*0.427	11		
*0.573	12	*0.515	12	*0.538	12		
*0.464	13						
*0.645	14						

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.361.

يتضح من الجدول رقم (4) ان قيم معاملات الارتباط بين درجة المحور والدرجة الكلية للاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (0.374، 0.784) مما يدل على صدق الاستبيان.

جدول (5)

صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان

ن = 30

م	المحاور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: صياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل.	*0.521
2	المحور الثاني: تحديد الخطط التعليمية للعمل.	*0.782
3	المحور الثالث: متابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية.	*0.693
4	المحور الرابع: سبل التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس.	*0.674

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول رقم (5) أن قيم معاملات الارتباط الدال على صدق الاتساق الداخلي لمحاور استمارة الاستبيان ذات دلالة إحصائية حيث تراوحت ما بين (0.521)، (0.782) مما يدل على أن محاور الاستمارة دالة.

ثبات الاستبيان:

تم حساب ثبات الاستبيان لكلاً من الاستمارتين بطريقة إعادة تطبيق الاختبار وذلك بفواصل زمني (15) يوم وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني ويتضح ذلك كما في الجداول رقم (6)، (7).

جدول (6)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لعبارات الإستبيان

ن = 30

المحور الرابع		المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
*0.481	1	*0.721	1	*0.511	1	*0.473	1
*0.552	2	*0.492	2	*0.684	2	*0.624	2
*0.633	3	*0.473	3	*0.465	3	*0.715	3
*0.583	4	*0.624	4	*0.384	4	*0.576	4
*0.734	5	*0.415	5	*0.627	5	*0.734	5
*0.515	6	*0.576	6	*0.438	6	*0.515	6
*0.736	7	*0.427	7	*0.519	7	*0.736	7
*0.537	8	*0.538	8	*0.621	8	*0.537	8
*0.728	9	*0.742	9	*0.792	9	*0.428	9
*0.539	10	*0.603	10	*0.873	10	*0.549	10
*0.611	11	*0.674	11	*0.424	11		
*0.573	12	*0.515	12	*0.521	12		
*0.634	13						
*0.586	14						

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.361.

يتضح من الجدول رقم (6) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.384)، (0.873) مما يدل على ثبات جميع عبارات الإستبيان.

جدول (7)

معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني لمحاور استمارة الإستبيان

ن = 30

م	المحاور	معامل الارتباط
1	المحور الأول: صياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل.	*0.613
2	المحور الثاني: تحديد الخطط التعليمية للعمل.	*.0534
3	المحور الثالث: متابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية.	*0.664
4	المحور الرابع: سبل التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس.	*0.795

* قيمة (ر) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) = 0.361

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيم معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.534)، (0.795) مما يدل على ثبات محاور استمارة الاستبيان.

الدراسة الأساسية:

قام الباحث بتطبيق استمارة استبيان (الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت) في صورتها النهائية، وقد تم اجراء التطبيق في الفترة من يوم السبت الموافق 2014/10/18م إلى يوم الخميس الموافق 2014/11/27م وقد ارتضى الباحث ميزان التقدير الثلاثي لاستمارة الاستبيان (دائماً - غالباً - أبدأ) بدرجات (3- -2- 1) للعبارات الايجابية والعكس للعبارات السلبية.

المعالجات الإحصائية:

تم استخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث وذلك باستخدام برنامج Excel لإدخال البيانات وبرنامج SPSS (Staical Package Social Science) لإجراء العمليات الإحصائية للبحث.

• معامل الارتباط.

• معامل ألفا كرونباخ.

• النسبة المئوية.

• اختبار كا².

عرض النتائج ومناقشتها:

عرض النتائج:

• عرض نتائج المحور الأول: صياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل.

جدول (8)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا² لعبارات المحور الأول

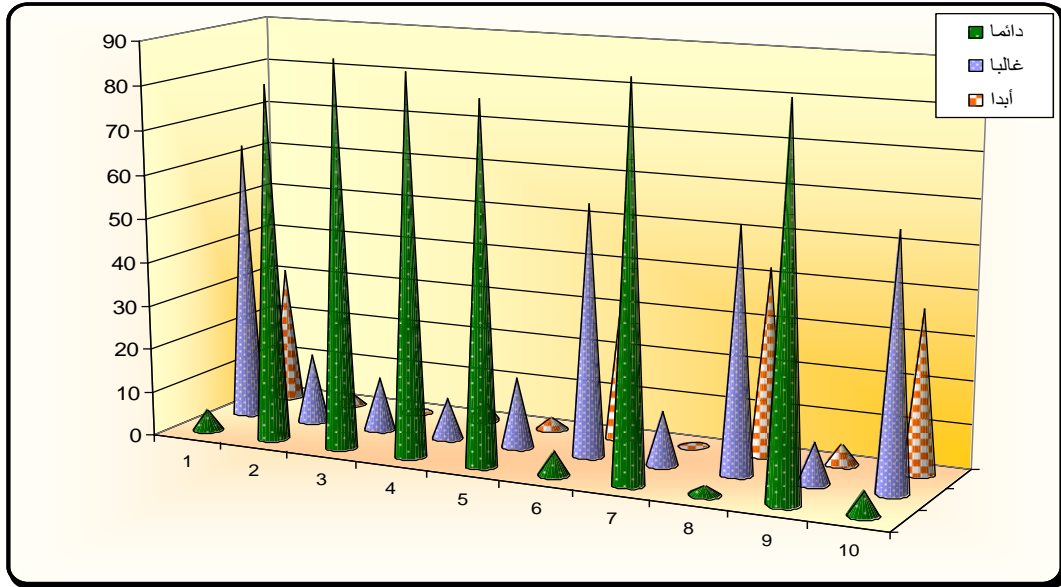
والخاص بصياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل

ن = 105

كا ²	أبدأ		غالباً		دائماً		م
	%	ك	%	ك	%	ك	
*55.1	%31.4	33	%63.8	67	%4.8	5	1
*109.9	%2.9	3	%16.2	17	%81.0	85	2
*141.7	صفر%	صفر	%12.4	13	%87.6	92	3
*130	%4.8	5	%9.5	10	%85.7	90	4
*109.9	%2.9	3	%16.2	17	%81.0	85	5
*42.3	%37.1	39	%57.1	60	%5.7	6	6
*141.7	صفر%	صفر	%12.4	13	%87.6	92	7
*49.1	%42.9	45	%55.2	58	%1.9	2	8
*130	%4.8	5	%9.5	10	%85.7	90	9
*42.3	%37.1	39	%57.1	60	%5.7	6	10

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99.

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة χ^2 المحسوبة تتراوح ما بين (42.3)، (141.7)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.



شكل (1)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الأول والخاص
بصياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل

• عرض نتائج المحور الثاني: تحديد الخطط التعليمية للعمل.

جدول (9)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا² لعبارات المحور الثاني
والخاص بتحديد الخطط التعليمية للعمل

ن = 105

كا ²	أبداً		غالباً		دائماً		م
	%	ك	%	ك	%	ك	
*170.2	%93.3	98	%4.8	5	%1.9	2	1
*42.3	%37.1	39	%57.1	60	%5.7	6	2
*49.1	%42.9	45	%55.2	58	%1.9	2	3
*87.1	%76.2	80	%9.5	10	%14.3	15	4
*19.2	%14.3	15	%48.6	51	%37.1	39	5
*6.7	%21.9	23	%41.9	44	%36.2	38	6
*55.1	%31.4	33	%63.8	67	%4.8	5	7
*19.6	%16.2	17	%51.4	54	%32.4	34	8
*49.1	%42.9	45	%55.2	58	%1.9	2	9
*55.1	%31.4	33	%63.8	67	%4.8	5	10
*42.3	%37.1	39	%57.1	60	%5.7	6	11
*19.2	%14.3	15	%48.6	51	%37.1	39	12

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99.

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة كا² المحسوبة تتراوح ما بين (6.7، 170.2)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.

شكل (2)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثانى

والخاص بتحديد الخطط التعليمية للعمل

• عرض نتائج المحور الثالث: متابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية:

جدول (10)

التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا² لعبارات المحور الثالث

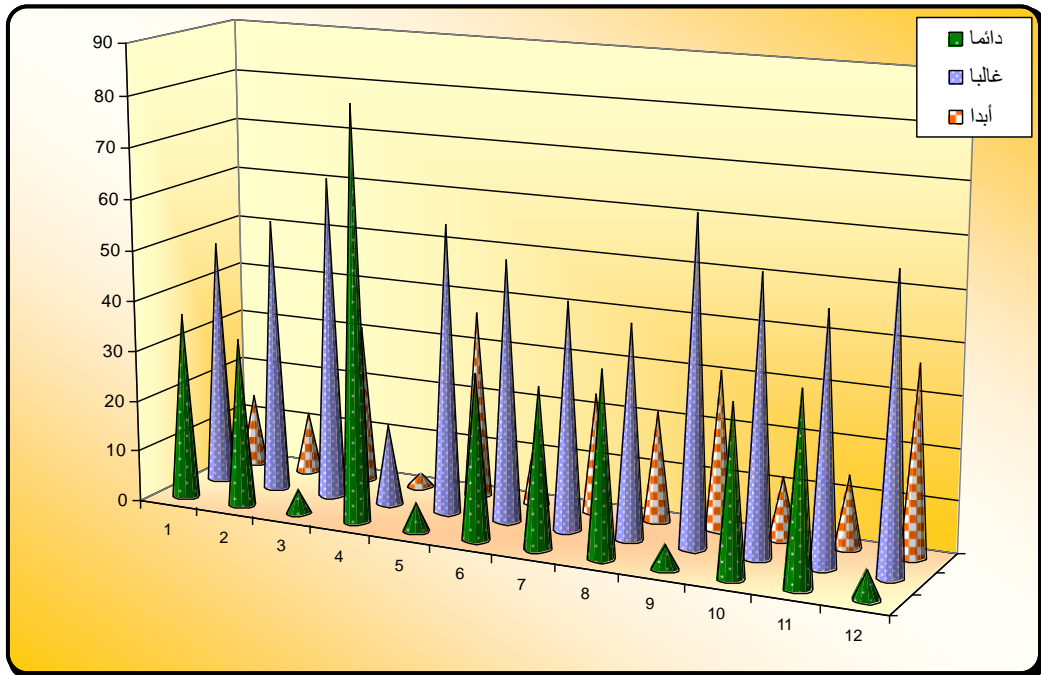
والخاص بمتابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية

ن = 105

كا ²	أبداً		غالباً		دائماً		م
	%	ك	%	ك	%	ك	
*19.2	%14.3	15	%48.6	51	%37.1	39	1
*27.7	%12.4	13	%54.3	57	%33.3	35	2
*55.1	%31.4	33	%63.8	67	%4.8	5	3
*109.9	%2.9	3	%16.2	17	%81.0	85	4
*42.3	%37.1	39	%57.1	60	%5.7	6	5
*19.6	%16.2	17	%51.4	54	%32.4	34	6
*7.1	%23.8	25	%44.8	47	%31.4	33	7
*6.7	%21.9	23	%41.9	44	%36.2	38	8
*55.1	%31.4	33	%63.8	67	%4.8	5	9
*27.7	%12.4	13	%54.3	57	%33.3	35	10
*19.2	%14.3	15	%48.6	51	%37.1	39	11
*42.3	%37.1	39	%57.1	60	%5.7	6	12

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99.

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة χ^2 المحسوبة تتراوح ما بين (6.7)، (109.9)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور



شكل (3)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الثالث والخاص
بمتابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية

• عرض نتائج المحور الرابع: سبل التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس.

جدول (11)

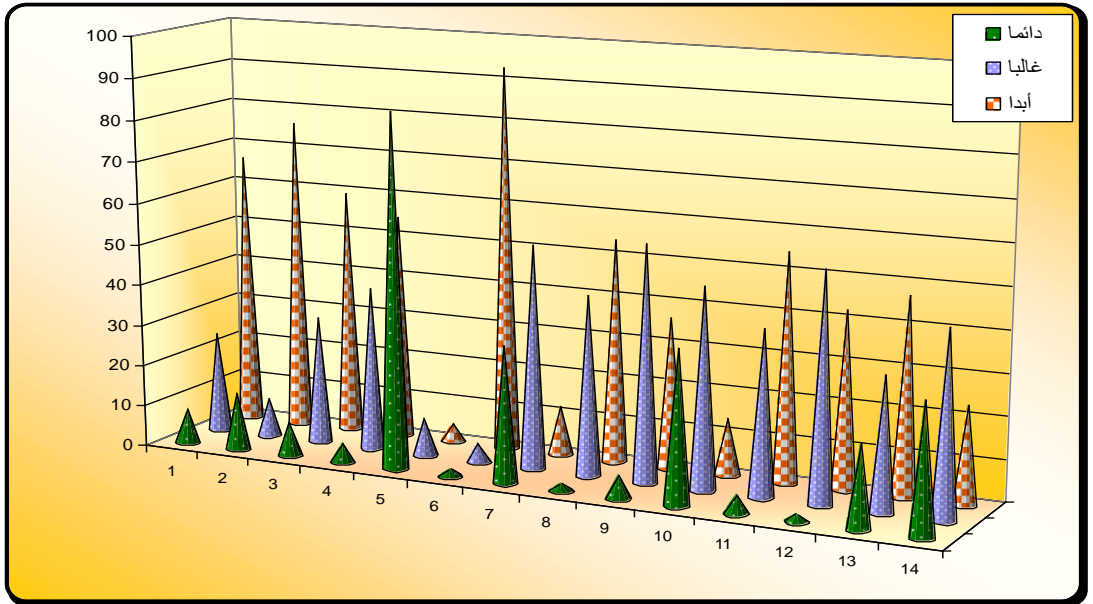
التكرارات والنسب المئوية ومعامل كا² لعبارات المحور الرابع والخاص
بسبل التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس

ن = 105

م	دائماً		غالباً		أبداً		كا ²
	ك	%	ك	%	ك	%	
1	9	8.6%	26	24.8%	70	66.7%	56.6*
2	15	14.3%	10	9.5%	80	76.2%	87.1*
3	9	8.6%	33	31.4%	63	60.0%	41.8*
4	5	4.8%	42	40.0%	58	55.2%	42.2*
5	90	85.7%	10	9.5%	5	4.8%	130*
6	2	1.9%	5	4.8%	98	93.3%	170.2*
7	35	33.3%	57	54.3%	13	12.4%	27.7*
8	2	1.9%	46	43.8%	57	54.3%	48.4*
9	6	5.7%	60	57.1%	39	37.1%	42.3*
10	39	37.1%	51	48.6%	15	14.3%	19.2*
11	5	4.8%	42	40.0%	58	55.2%	42.2*
12	2	1.9%	58	55.2%	45	42.9%	49.1*
13	21	20.0%	34	32.4%	50	47.6%	12.1*
14	33	31.4%	47	44.8%	25	23.8%	7.1*

قيمة كا² الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 5.99.

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة كا² المحسوبة تتراوح ما بين (7.1)، (170.2)، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع عبارات المحور.



شكل (4)

النسبة المئوية للتكرارات لعبارات المحور الرابع والخاص
بسبب التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس

مناقشة النتائج:

• مناقشة نتائج المحور الأول: صياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل.

يتضح من الجدول رقم (8) والخاص بعبارات المحور الأول والخاص بصياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل أن قيمة كا² المحسوبة تتراوح ما بين (42.3، 141.7)، وهي أكبر من قيمة كا² الجدولية = 5.99 عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الأول ذات دلالة إحصائية.

ويرى الباحث صياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل داخل الإدارات التعليمية في وزارة التربية بدولة الكويت يعتبر حجر الزاوية في العملية التعليمية والتربوية إذ أن الأهداف الإدارية تحدد المعالم وترسم الطرق وتساعد العاملين في ميدان التربية والتعليم على بلوغ الأهداف المنشودة وذلك عن طريق تهيئة المناخ المناسب لتلقي شتى أنواع المعارف والعلوم بما يتناسب وأهداف المرحلة التعليمية وقدرات التلاميذ فيها.

ويشير الباحث إلى أن الإدارة التعليمية تهتم بالعملية التعليمية من خلال جانبيين هامين هما: الجانب الإداري والجانب الفني والتربية من الوجهة الإدارية جهد منظم يتمثل في علاقات، وتفاعلات بين القائمين بعملية التعلم، والمستفيدين من العملية التعليمية. كما أن دور مدير الإدارة التعليمية لا يقتصر على الجانب الفني للتعليم.

فمدير الإدارة التعليمية يأخذ على عاتقه مسؤولية قيادة المدارس وإدارات المدارس والمعلمين نحو ترجمة الأهداف التربوية إلى واقع سلوكي. فعن طريق مدير الإدارة التعليمية يتم تنفيذ السياسات التعليمية والخطط التربوية وإذا كان مدير الإدارة التعليمية يقوم بالتخطيط لإدارته في ضوء الأهداف المراد تحقيقها. فإنه يمثل السلطة الوزارية بكل ما تحمل من معنى. فهناك ضبط سلوك إدارات المدارس والمعلمين، والثواب والعقاب والتقويم، هناك مشكلات داخل المدارس تتطلب التعرف على الخطوات العملية لاتخاذ القرار السليم. وهناك محاسبة على إهمال المعلمين وإدارات المدارس وإخلالهم بالنظام، هناك إختيار

الأسلوب الإداري المناسب في التعامل مع إدارات المدارس والمعلمين والمتق مع أنماط شخصياتهم إنه التعامل مع الإنسان. فما أشق أن يدار الإنسان بالإنسان.

ويشير الباحث انطلاقاً من هذا الأساس تتحدد الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية لوزارة التربية باعتبارها عملية إنسانية فلسفية، وتدبيراً ومنهجاً، هدفه توفير الوسائل والإمكانات، وتهيئة الظروف المساعدة على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية التي أنشئت وزارة التربية والإدارة التعليمية من أجلها. ويفرز هذا المعنى جانبين اثنين: الأول مرتبط بالأعمال الإدارية، والثاني فني مرتبط بمفاهيم الخبرة والمهارة والمعرفة والقيم والسلوك، وكل المواصفات المرتبطة بمفهوم القيادة الحكيمة وعلاقات هذه القيادة بكل مل يرتبط بإدارات المدارس والمعلمين والتلاميذ والآباء والأمهات والمواطنين. وما يربط المدرسة بالمجتمع من علاقات وما يرتبط بالمناهج وأنواع النشاط التربوي، وطرائف التدريس والتقييم.

وهذا يتفق مع دراسة كلاً من أحمد بن إبراهيم (2008م) (3)، جامعة مينيسوتا

Bartholomew University of Minnesota (2003م) (29)، بارثولوميو

(2002م) (17) حيث أوضحت نتائج هذه الدراسات أن الكفايات الإدارية للمسؤولين في الإدارات التعليمية وفي وزارات التربية ولدى مديري التعليم هي التي تحدد مدى خطورة مهام مدير الإدارة التعليمية ومدى الأهمية البالغة للمواصفات الإدارية لدى مدير الإدارة التعليمية في سياق يتسم في كل جوانبه بالتعقيد وجسامة المهام التربوية والتعليمية في زمن العولمة، وثورة تكنولوجيا الإعلام والتواصل والحاجة إلى تربية حديثة مواطنة مؤسسة على الديمقراطية، واحترام حقوق الإنسان. الأمر الذي يستدعي تغييرات متعددة في العقلية الفكرية والتربوية والثقافية والسلوكية وفي طرائف تكوين العاملين وتطوير كفاياتهم مهاراتهم وقدراتهم كي تستجيب لمتطلبات هذا السياق الجديد.

• مناقشة نتائج المحور الثاني: تحديد الخطط التعليمية للعمل.

كما يتضح من الجدول (9) والخاص بعبارات المحور الثاني والخاص بتحديد الخطط التعليمية للعمل أن قيمة χ^2 المحسوبة تتراوح ما بين (6.7، 170.2)، وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية = 5.99 عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الثاني ذات دلالة إحصائية.

ويرى الباحث أن من علامات نجاح العمل وتحقيقه للأهداف هو بناءه على أساس تخطيطي علمي سليم وهذا يسهل عملية قياس مدى النجاح أو الفشل، بل ويعطى التغذية الراجعة التي يمكن الاستفادة منها في التخطيط للعمل المستقبلي ويجنب الوقوع في نفس الأخطاء أو القصور في العمل السابق.

ويشير الباحث لكي تنتقل العملية التعليمية من وضعها الحالي إلى وضعها المستقبلي والقدرة على إدارة التغيير من خلال العملية التعليمية ولضمان استمرارية التغيير المطلوب إحداثه واكتساب مهارات التطوير والتحسين المستمر لكي تكون العملية التعليمية قادرة باستمرار على الاستجابة لاحتياجات المجتمع والموائمة باستمرار في رصد المتغيرات الخارجية والعمل يجب الاهتمام بالقائمين على العملية التعليمية ومديري الإدارات التعليمية وتنمية كفاياتهم الإدارية ليكونوا هم أنفسهم قادة التغيير وتنفيذه وتقييمه، وكذلك فإن المدير القائد هو محرك التغيير ودافعه الأساسي في الإدارة التعليمية وتمثل القوى البشرية العاملة معه أساساً للتنفيذ الفعال من خلال تغيير القيم المتضمنة في ثقافة الإدارة التعليمية بالإضافة إلى تركيز المدير على تحويل العاملين للمشاركة في التغيير والتأكيد على مفهوم التنمية الذاتية والمراجعة الذاتية وتكوين رؤية مميزة للمدرسة لتحقيقها وتكوين التزام إيجابي من جانب العاملين بالإدارة التعليمية وتحقيق التعاون المستمر مع الآخرين.

ويذكر الباحث إن المدير القائد يعمل بواسطة مساعديه ويحقق الأهداف من خلال أدائهم المميز ويصبح التغيير هو المبدأ والمعيار الثابت وهذا يتم من خلال قدرة المدير في

الإدارة التعليمية على التخطيط للعمل وذلك لمستويات متعددة من القيادات التنفيذية والإشرافية في مجال التخطيط التربوي والاستراتيجي، ويجب الإلمام بأساسيات التخطيط التربوي ومدى الحاجة إلى تفعيل دور المديرين في مختلف المستويات الإدارية ومن بينهم مديري التربية في عمليات التخطيط على مستوى مختلف القطاعات التعليمية.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلاً من عبدالله بن محمد (1425هـ) (11)، مارثا وتروكسيل، دان Ovando, Martha & Troxell (2008م) (25)، هاريس وهو Harris and Ho (2006م) (20) حيث أشارت هذه الدراسات إلى ضعف الاهتمام بالتخطيط التربوي عند إعداد مديري التربية لخططهم وحاجاتهم إلى تحسين قدراتهم التخطيطية.

• مناقشة نتائج المحور الثالث: متابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية.

كما يتضح من الجدول (10) والخاص بعبارات المحور الثالث والخاص بمتابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية أن قيمة χ^2 المحسوبة تتراوح ما بين (6.7)، (109.9)، وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية = 5.99 عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الثالث ذات دلالة إحصائية.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن متابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية من المهارات الإدارية الهامة لمدير الإدارة التعليمية حيث أنها تعني قدرة المدير على التعامل مع الآخرين، وتنسيق جهودهم. وبث روح العمل الجماعي بينهم. ويتطلب ذلك الفهم المتبادل بينه وبين إدارات المدارس والمعلمين ومعرفة لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم ونشير هنا إلى أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية بعد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء. أما السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية: وتعني توفي

الاستماع والالتزان في سلوك مدير المؤسسة التربوية، سواء في شؤونه العامة أو الخاصة وتتطلب هذه الكفاية أن يكون المدير قادراً على ما يأتي:

- بناء علاقات مهنية متميزة مع المدرسين والتلاميذ و الآباء.
- الإدراك الواعي لميول واتجاهات المدرسين.
- فهم مشاعر المدرسين والمدرسات والثقة بهم.
- تقبله لاقتراحات المدرسين والمدرسات وانتقاداتهم البناءة للحياة المدرسية.
- خلق مناخ تسوده قيم ومبادئ تكافؤ الفرص والعدالة.

وهذا يتفق مع دراسة كلاً من **عبد الله بن عبد اللطيف (2006م)** (10)، **فيشر Fisher (2001م)** (18) حيث أوضحت هذه الدراسات أهمية قدرة المدير على متابعة العمل داخل وخارج الإدارة التعليمية، حيث أنها تعنى قدرة المدير على رؤية التنظيم المؤسستي الذي يعمل على تدبير شؤونه وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطه وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وقدرته على تصدر وفهم علاقات المدرسين بالمدرسة- وعلاقة المدرسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

• مناقشة نتائج المحور الرابع: سبل التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس.

كما يتضح من الجدول (11) والخاص بعبارات المحور الرابع والخاص بسبل التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس أن قيمة χ^2 المحسوبة تتراوح ما بين (7.1، 170.2)، وهي أكبر من قيمة χ^2 الجدولية = 5.99 عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على أن جميع عبارات المحور الرابع ذات دلالة إحصائية.

ويعزى الباحث ذلك إلى أن عمل مدير الإدارة التعليمية هو التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس. إذ ليست مهنة المدير البحث عن أخطاء إدارات المدارس والمعلمين، أو تقصي عيوبهم وأغلاطهم ذلك أن المضي في اتجاه تقصي الأخطاء والعيوب قد يقود

إلى ضياع الروح المهنية. ويحرم العمل من النمو والتطور كما قد يقود إلى العزوف عن أي تجديد أو ابتكار ولا يعني ذلك تجاوز هذه الأخطاء أو العيوب أو الاختلالات أو تجنب الحديث عنها، ولكنه يعني اختيار أنجح الطرائق لمناقشتها والبحث عن طرائق علاجها وفي هذا الإطار تلعب الخبرة والدراية دورا أساسيا في تحرير طاقات المدرسين والتخلي بروح الديمقراطية الاتزان ورجاحة التعقل والرغبة في التجريب وقبول النقد البناء.

ويشير الباحث إلى أنه يعد مدير الإدارة التعليمية نموذجا للفاعل التربوية الذي يشيع قيم البحث والتفكير في مشكلات التربية والتعليم في مختلف مظاهرها العلمية والإدارية والثقافية والتكنولوجية. إن سعة أفاقه وقابليته للتكوين في مختلف المجالات المرتبطة بالتربية والتعليم كالتقديم والاتصال والتواصل، والمناهج لا غنى عنها في سياق تدفق المستجدات وسعة أفاقه هذه هي التي تجعل من نظريته نظرة شمولية لمختلف القضايا والمشكلات وهي التي تمدّه بما يحتاجه في مهام التنسيق بين جهود إدارات المدارس والمعلمين والإدارة التعليمية الذين غالبا ما تنحصر اهتماماتهم في مجالات تخصصهم.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة كلاً من شفيق محمد (2007م) (7)، ستافيليم وآخرون **Stufflebeam (2007م) (28)** حيث بينت هذه الدراسات أنه يعد العمل مع المدرسين والتلاميذ والآباء والأمهات ومختلف الشركاء أساس الإدارة التربوية الحكيمة. ونجاح المدير أو فشله في مهامه مرتبط بالطريقة التي يعاملهم بها وأن يكون المدير قديرا في أي مجال فإن ذلك لا يعني أنه ضمن النجاح في عمله إذا لم يكن تديبرا في توجيه العلاقات العامة، وفي جذب المدرسين واستمالتهم إلى العمل الجماعي المشترك. وفي النواحي التربوية العامة. وفي ترغيب الآباء والأمهات والمواطنين في المشاركة في الأنشطة التي تساعد على تقدم المدرسة وتحقيق أهدافها ومن هنا يتضح مدى أهمية تكوين مدير المؤسسة التربوية في مجال طرائق العمل والتعامل مع الناس وطرائق وتقنيات التواصل معهم. أن علاقة مدير المدرسة مع باقي الفاعلين قد تكون تعاملًا مع أفراد وقد يكون مع جماعات وقد يكون عمله مع مدرس أو تلميذ أو أم أو أب أو مع أحد الفاعلين وقد يكون مع ممثل

التلاميذ أو مع هيئة من الهيئات. وإذا كان من الصعوبة لمكان تحديد الطريقة المثلى للعمل الجماعي في المؤسسة التعليمية فإنه بإمكاننا اقتراح بعض المبادئ التي من شأنها أن توجه الإدارة التربوية في تدبير العمل الجماعي ومن هذه المبادئ تذكر ما يأتي:

- أن يكون مناخ المدرسة مناخاً ديمقراطياً.
- أن تكون هناك رغبة في المشاركة في إعداد المشاريع والخطط.
- أن يسود منطلق التعاون في معالجة المشكلات وإعداد المشاريع والخطط.
- التداخل والتفاعل بين أعضاء المجموعة لصالح العمل المشترك.
- أن تحدد الأهداف تحديداً جماعياً.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

- أساهم في صياغة الأهداف العامة للمعهد.
- أحد الأهداف الخاصة للمعهد مع الآخرين في ضوء أولوياتها.
- أحدد الخدمات التي يقدمها المعهد لطالباته.
- أحرص على تحديد احتياجات طالبات المعهد بمساعدة الآخرين.
- أضع تصور مقترح للمناهج التي تتناسب وطالبات المعهد لعرضها على المسؤولين.
- أصيغ الأهداف التربوية قصيرة المدى للفصل الدراسي كما وردت ضمن عملية مشتركة مع المعلمة.
- أزود المعلمات بمعلومات عن الطالبات (أكاديمية وغير أكاديمية) بحيث تسهم إسهاماً فعالاً في تحسين العملية التربوية.

- أزود الصفوف الدراسية لتدوين الملاحظات حول سير عملية التدريس التي تقوم بها المعلمة.
- أعمل على توفير الأجهزة التعليمية اللازمة لطالبات المعهد.
- أشرك الوالدين في عملية وضع الأهداف التربوية لبناتهم.
- أشرك أهالي الطالبات في برامج إرشاد جمعي لتبادل الخبرات مع المرشدة النفسية في المعهد.
- أشاور مع الوالدين في السياسة التربوية لبناتهم.

التوصيات:

- أشرك في إتخاذ القرار الخاص بالتحاق الطالبات بالمعهد.
- أضع تصور مقترح لميزانية المعهد في ضوء امكانيات وحاجات المعهد.
- أحدد مهام ودور كل معلمة في المعهد.
- التزم بتنفيذ أولويات أهداف المعهد.
- أضع خطة عمل بمشاركة المرؤوسين لتحقيق أهداف المعهد.
- أقيم قدرة الأفراد على أداء العمل قبل توزيعه بالشكل الذي يضمن سلامة النتائج.
- أنظم التمويل الوارد من الجهات الخاصة ضمن الخطة السنوية لميزانية المعهد.
- أحرص على تحسين المهارات التعليمية للمعلمات.
- أشجع النمو المهني لفريق العمل بالمعهد عن طريق عقد اللقاءات والحلقات التنشيطية.

- أحرص على التعاون مع مراكز العلاج النفسي لتوجيه الحالات التي تستدعي العلاج إليها.
- أتعاون مع المعلمة بفرض تحليل الموقف التعليمي في إطار يشجع على التواصل المفتوح.
- مراقبة طرق التواصل غير الرسمي بين أعضاء فريق العمل داخل المعهد للتعرف على المناخ السائد بينهن والعمل على تحسينه.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم سيف (2001م): الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، دار العلوم، الرياض.
2. إبراهيم عصمت مطاوع وأمينه أحمد حسن (1428هـ): الأصول الإدارية للتربية، دار الشروق، جدة.
3. أحمد بن إبراهيم بن مبارك (2008م): الكفايات الإدارية لمديري الدوائر في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
4. أنطوان حبيب رحمة (2009م): اقتصاديات التعليم، مطبعة خالد بن الوليد، دمشق.
5. توفيق مرعى (2005م): الكفايات التعليمية في ضوء النظم، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. سمير أسعد مرشد ونبيل إسماعيل رسلان (2008م): مفهوم الكفاية في الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مؤتمرات علمية.
7. شفيق محمد علقم (2007م): تطوير الإدارة التعليمية في ضوء الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، القاهرة.
8. عبد الرحمن العيسوي (2009م): سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.

9. **عبد العزيز الجلال (2010م):** تربية اليسر وتخلف التنمية مدخل إلى دراسة النظام التربوي في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط، دار المعرفة، الكويت.
10. **عبد الله بن عبد اللطيف الجبر (2006م):** دور مديري التعليم في تحقيق أهداف التعليم في ضوء مهامهم ومسؤولياتهم، دراسة ميدانية، جامعة الملك سعود، الرياض.
11. **عبد الله بن محمد البطي (1425هـ):** الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، الرياض.
12. **فريد النجار (2002م):** تنمية المهارات القيادية في منظمات التربية والتعليم، الاسكندرية، المكتبة المصرية.
13. **محمد الدريج (2000م):** الكفايات في التعليم، الرباط، منشورات رمسيس.
14. **محمد حسن المبعوث (2006م):** الإدارة التعليمية على مستوى المناطق في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك عبد العزيز العامة، الرياض.
15. **محمد مصطفى زيدان (2008م):** عوامل الكفاية الانتاجية في التربية، دار الشروق، جدة.
16. **محمد منير مرسى (2005م):** الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

17. **Bartholomew, Walter (2002):** Leadership Values and Roles of Florida School District Superintendents.(Unpublished doctoral dissertation). Florida: University of Central Florida.
18. **Fisher, C. (2001):** Career-Threatened Principals: Virginia Superintendents views. (unpublished doctoral dissertation) Blacksburg, Virginia: State University.
19. **Greenfield, J.(2000):** Competency-Based Education: What, Why and How? www.asaenet.org
20. **Harris, B. and Ho, W. (2006):** Executive Staffing Competencies Relating to Human Resources Practices. Journal of Personnel Evaluation in Education Vol 10 N.2 Netherlands: academic Publishers, Boston.
21. **Harris, Paul (2002):** The Crisis in German Public Administration”, *PA Times*, Vol. 25, No.4.
22. **Henderson, Lenard (2002):** Environmental Justice Policy and Administration in System Strategy *PA Times*, Vol. 25, No. 12.
23. **Kakabadse, Andrew; Kakabadse, Nada; and Kouzmin, Alexander. (2003):** Reinveting the Democratic Government Project through Information Technology?, *Public Administration Review*, Vol. 63, no. 1.
24. **Leamans ED (2009):** The management of change in gouvernement mortimus. Nijhoff, the Netherlands, 1979, p 127
25. **Ovando, M. & Troxell. D. (2008):** Superintendents' Multicultural Competencies. Journal of School Leadership V. 7 Texas: Technomic Publishing Co. Inc.

26. **Schulz, J., & Auld, C. (2006):** Perceptions of role ambiguity by chairpersons and executive directors in Queensland sporting organizations. *Sport Management Review*, 9(2).
27. **Smith, M. (2002):** Competence and Competency. www.infed.org
28. **Stufflebeam, D. et. al. (2007):** A portfolio for Evaluation of School Superintendents. Michigan: Western Michigan University.

ثالثاً: مراجع شبكة المعلومات الدولية:

29. <http://education.umn.edu/EdPA/licensure/comp-Sup.html>

مرفق (1)

الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت

عزیزی مدير الإدارة التعليمية - مدير التوجيه - مدير القطاع التعليمي/
.....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم دكتور/ مبارك حميد رجعان العازمي دكتوراه الفلسفة في التربية دولة الكويت بانتاج بحث علمي فى التوجيه الفنى وتكنولوجيا التعليم وذلك بعمل بحث انتاج علمي عن الكفايات الإدارية لمديري الإدارات التعليمية بوزارة التربية بدولة الكويت.

• الرجاء من سيادتكم قراءة كل عبارة جيداً أو أجب عليها بما يتناسب مع اتجاهك الحقيقى نحوها وذلك بوضع علامة (√) امام (دائماً).

• اذا كانت العبارة تنطبق عليك بدرجة متوسطة ضع علامة (√) امام (غالباً).

• اذا كانت العبارة لا تنطبق عليك فضع علامة (√) امام (أبداً).

رجاء مراعاة انه لا توجد اجابات صحيحة واخرى خاطئه وانما المهم هو صدق اجابتك مع نفسك.

واشكركم على حسن تعاونكم الصادق،،،

الباحث

د/ مبارك حميد رجعان العازمي

المحور الأول: صياغة وتحديد الأهداف الإدارية للعمل.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أبداً
1	أساهم في صياغة الأهداف العامة للمعهد.			
2	أحد الأهداف الخاصة للمعهد مع الآخرين في ضوء أولوياتها.			
3	أحدد الخدمات التي يقدمها المعهد لطلباته.			
4	أحضر اجتماعات لجنة الخطط التربوية الفردية للطلبات.			
5	أحدد احتياجات النمو المهني لأعضاء فريق العمل بالمعهد.			
6	أحدد الأهداف التعليمية الفردية بإجراءات سلوكية محددة ضمن عملية مشتركة مع المعلمة.			
7	أوفر الموارد البشرية والمادية التي تساعد على تحقيق أهداف المعهد.			
8	أشارك في إتخاذ القرار الخاص بالتحاق الطالبات بالمعهد.			
9	أضع تصور مقترح لميزانية المعهد في ضوء امكانيات وحاجات المعهد.			
10	أحدد مهام ودور كل معلمة في المعهد.			

المحور الثاني: تحديد الخطط التعليمية للعمل.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أبداً
1	أحرص على تحديد احتياجات طالبات المعهد بمساعدة الآخرين.			
2	أضع تصور مقترح للمناهج التي تتناسب وطالبات المعهد لعرضها على المسؤولين.			
3	أصيغ الأهداف التربوية قصيرة المدى للفصل الدراسي كما وردت ضمن عملية مشتركة مع المعلمة.			
4	أصيغ الأهداف التربوية بعيدة المدى للفصل الدراسي كما وردت ضمن عملية مشتركة مع المعلمة.			
5	أشارك في وضع الخطط التعليمية الفردية للتأكد من شمولها للعناصر الأساسية.			
6	أشارك في وضع الخطط التعليمية الفردية للتأكد من قابليتها للتنفيذ.			
7	أضع جدول أعمال بتحديد أولويات أعمال المعهد المطلوب إنجازها.			
8	اهتم بتحديد أدوار ومسئوليات المرؤوسين بما يحقق مصلحة المعهد.			
9	أضع خطة زمنية لتحديد أهداف المعهد.			
10	التزام بتنفيذ أولويات أهداف المعهد.			
11	أضع خطة عمل بمشاركة المرؤوسين لتحقيق أهداف المعهد.			
12	أقيم قدرة الأفراد على أداء العمل قبل توزيعه بالشكل الذي يضمن سلامة النتائج.			

المحور الثالث: متابعة العمل الإداري داخل وخارج الإدارة التعليمية.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أبداً
1	أزود المعلمات بمعلومات عن الطالبات (أكاديمية وغير أكاديمية) بحيث تسهم إسهاماً فعالاً في تحسين العملية التربوية.			
2	أزود الصفوف الدراسية لتدوين الملاحظات حول سير عملية التدريس التي تقوم بها المعلمة.			
3	أعمل على توفير الأجهزة التعليمية اللازمة لطالبات المعهد.			
4	أساهم في تطوير طرق التدريس لتصبح أكثر فاعلية بما يتناسب مع خصائص طالبات المعهد.			
5	أتابع تنفيذ الخطة التعليمية الفردية لطالبات المعهد.			
6	أتحقق من استخدام المعلمات الوسائل التعليمية التي تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية.			
7	أؤكد من دقة تطبيق المناهج وعملية التدريس وفقاً للأهداف المحددة.			
8	أتابع أعضاء فريق العمل للتحقق من مدى التزامهن بقوانين وأنظمة المعهد.			
9	أنظم التمويل الوارد من الجهات الحكومية ضمن الخطة السنوية لميزانية المعهد.			
10	أنظم التمويل الوارد من الجهات الخاصة ضمن الخطة السنوية لميزانية المعهد.			
11	أحرص على تحسين المهارات التعليمية للمعلمات.			
12	أشجع النمو المهني لفريق العمل بالمعهد عن طريق عقد اللقاءات والحلقات التنشيطية.			

المحور الرابع: سبل التعاون بين الإدارة التعليمية والمدارس.

م	العبارة	دائماً	غالباً	أبداً
1	أشرك الوالدين في عملية وضع الأهداف التربوية لبناتهم.			
2	أشرك أهالي الطالبات في برامج إرشاد جمعي لتبادل الخبرات مع المرشدة النفسية في المعهد.			
3	أشاور مع الوالدين في السياسة التربوية لبناتهم.			
4	أشاور الوالدين في تخطيط المناهج لبناتهم.			
5	أعمل المعارض الدورية لابرار مهارات طالبات المعهد للمجتمع المحلي.			
6	أحرض على عقد محاضرات، ندوات، لقاءات، مقالات صحفية، تهدف إلى تصحيح المفاهيم الخاطئة عن ذوي الاحتياجات الخاصة.			
7	أحرص على التعاون المثمر مع الجمعيات الخيرية التي تهدف إلى تحسين أوضاع طالبات المعهد مادياً ومعنوياً.			
8	أحرص على إقامة حفل سنوي خيري يخصص ريعه لصالح طالبات المعهد.			
9	أحرص على التعاون مع المؤسسات التعليمية التي تعني بالتربية الخاصة من (جامعات ومراكز بحوث) بما يعود بالنفع على طالبات المعهد.			
10	أعطي الفرصة لطالبات التربية العملية لتلقي تدريبيهن الميداني بالمعهد بالشكل الذي يحقق الفائدة للطالبات.			
11	أحرص على التعاون مع مراكز البحوث التربوية لعمل دراسات تربوية نفسية تنعكس إيجاباً على طالبات المعهد.			
12	أحرص على التعاون مع مراكز العلاج النفسي لتوجيه			

			الحالات التي تستدعي العلاج إليها.
			13 أتعاون مع المعلمة بفرض تحليل الموقف التعليمي في إطار يشجع على التواصل المفتوح.
			14 مراقبة طرق التواصل غير الرسمي بين أعضاء فريق العمل داخل المعهد للتعرف على المناخ السائد بينهن والعمل على تحسينه.